

# **Le système des relations du travail chez les enseignants du secteur public québécois**

## **Labour Relations in the Quebec Public School System**

Jean-Marie Rainville

Volume 27, numéro 3, 1972

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028306ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028306ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Rainville, J.-M. (1972). Le système des relations du travail chez les enseignants du secteur public québécois. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 27(3), 334–363. <https://doi.org/10.7202/028306ar>

### Résumé de l'article

Cette étude soutient l'idée qu'une organisation administrative ne peut s'étudier sans tenir compte de la relation existant entre elle et la société. À cet effet, l'utilisation non seulement de variables internes à l'organisation, mais aussi externes, sont nécessaires pour comprendre comment un groupe d'individus s'ajuste à l'organisation. L'auteur analyse ainsi le système des relations du travail dans une école régionale de la région métropolitaine de Montréal aux niveaux élémentaire et secondaire.

# Le système des relations du travail chez les enseignants du secteur public québécois

Jean-Marie RAINVILLE

*Cette étude soutient l'idée qu'une organisation administrative ne peut s'étudier sans tenir compte de la relation existant entre elle et la société. À cet effet, l'utilisation non seulement de variables internes à l'organisation, mais aussi externes, sont nécessaires pour comprendre comment un groupe d'individus s'ajuste à l'organisation. L'auteur analyse ainsi le système des relations du travail dans une école régionale de la région métropolitaine de Montréal aux niveaux élémentaire et secondaire.*

La réforme du système d'éducation entreprise au cours des années '60 s'est opérée d'une manière radicale, si l'on pense à l'évolution antérieure du système scolaire québécois.<sup>1</sup> En moins de dix ans, l'éducation est devenue une vaste entreprise publique administrée par le gouvernement provincial. Ce changement, parmi tant d'autres, entraîne des répercussions importantes dans le milieu enseignant car, auparavant, les écoles relevant aussi bien du secteur public que privé étaient des institutions dont le caractère local était très accusé. Une redéfinition du rapport entre l'école et la communauté, ou plus exactement entre l'école et la société, s'impose alors tout autant qu'une nouvelle définition du rôle de l'enseignement lui-même.

RAINVILLE, J.M., professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

<sup>1</sup> Les données de cet article proviennent d'une enquête menée auprès d'enseignants des niveaux élémentaire et secondaire, membres d'une association syndicale du territoire d'une école régionale de la région métropolitaine de Montréal. 40% des enseignants du niveau secondaire et 45% de ceux du niveau élémentaire ont répondu au questionnaire. Ce sont les enseignants les plus jeunes et les plus instruits qui ont répondu au questionnaire. L'enquête a été menée à la fin de 1969.

La mesure administrative qui va préciser ce nouveau rapport entre l'école et la société est l'uniformisation de l'administration scolaire à travers la province, tant du point de vue des conditions de travail du corps enseignant que de l'aspect pédagogique de sa tâche. À cet égard, le transfert du pouvoir de décision, du plan local au plan provincial, a suscité plusieurs conflits<sup>2</sup> qui sont probablement le signe d'une situation de dérangement.

Ces situations de conflit ouvert ont donné aux représentants de l'organisation syndicale provinciale l'occasion de se porter à la défense des enseignants auprès du Gouvernement pour leur conserver des droits acquis autrefois sur le plan local. Cependant, les plus importantes d'entre elles se sont réglées par des injonctions et des lois d'exception au détriment des enseignants. Les échecs du syndicat sur le plan provincial ont ainsi permis à l'autorité formelle du Ministère de l'Éducation d'essayer d'imposer sa suprématie.

L'enseignant est ainsi placé, à tout point de vue, à un niveau inférieur de responsabilité dans l'ensemble du système des relations du travail.

C'est donc par l'intermédiaire d'un cadre bureaucratique centralisé au niveau provincial, autant en ce qui concerne le système scolaire que l'organisation syndicale, que va se redéfinir le rapport entre l'école et la société.

Comment l'enseignant s'adapte-t-il à l'école ? En retour, quel rôle demande-t-il au syndicat de jouer ? Ces questions doivent être posées, car l'enseignant est devenu un agent de transformation sociale et ce, en raison de l'objectif poursuivi par la réforme du système d'éducation : donner à tout le monde des chances égales de se faire instruire. En effet, l'État assume aujourd'hui une responsabilité qui incombait presque entièrement aux parents autrefois. Le fait que le corps enseignant partage cette responsabilité a pu susciter parmi les enseignants un mouvement de professionnalisation. Une recherche d'autonomie professionnelle est

---

<sup>2</sup> Le milieu enseignant québécois a connu un nombre considérable de grèves comparativement à celui des autres provinces. Entre le mois de juillet 1960 et le mois de mai 1969, il y eut vingt-six grèves chez les enseignants du Canada. Vingt-et-une d'entre elles ont eu lieu au Québec, dont huit étaient illégales. Voir J. Douglas MUIR, « Collective Bargaining by Canadian Public School Teachers : Expérience et Direction », Communication au Colloque du C.I.R.I.E.C., Nov. 1969, 30 pp. (Miméo.)

d'autant plus possible que l'uniformisation du système scolaire ne tient plus compte des frontières locales.

L'examen du mode d'ajustement des enseignants à l'école mis en relation avec le militantisme syndical pourrait dès lors fournir des indications précises sur l'évolution du rapport entre l'école et la société. Tel est l'objet de notre étude. Nous allons dès maintenant en présenter les hypothèses de travail et donner le plan de l'exposé.

*Les hypothèses de travail.* Sur un plan théorique général, le problème abordé dans notre étude traite du rapport entre l'organisation administrative et le syndicalisme. Quoique certains auteurs soulèvent cette question dans l'énoncé de leur modèle théorique, ils ne l'étudient pas spécifiquement même s'ils sont préoccupés par le problème du conflit quasi irréductible entre l'individu et l'organisation. Deux auteurs en particulier, C. ARGYRIS et F. HERZBERG, émettent chacun une hypothèse sur le rapport de la nature du militantisme syndical et l'administration de l'organisation.

C. ARGYRIS affirme que si la logique administrative d'une organisation va dans le sens opposé à l'idéal démocratique d'une société, l'individu réagira contre l'organisation d'une manière très négative et il se tournera vers le syndicalisme comme moyen d'atteindre cet idéal démocratique<sup>3</sup>. Il s'agit là d'un des arguments de l'auteur pour montrer la nécessité de la décentralisation de l'autorité, problème majeur en administration.

F. HERZBERG partage à peu près le même point de vue. En substance, il dit que si la direction de l'entreprise ne donne pas à l'individu une tâche ou un niveau de responsabilité qui lui procure un certain sens d'identité personnelle, le syndicat y pourvoiera d'une manière efficace<sup>4</sup>. Cet auteur est préoccupé de montrer la nécessité d'accroître le niveau de responsabilité de l'individu dans l'exécution de sa tâche<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Chris ARGYRIS, « Understanding Human Behavior in Organization : One Viewpoint » in Mason HAIRE, *Modern Organization Theory*, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1967, pp. 115-155.

<sup>4</sup> Frederick HERZBERG, B. MAUSNER, B.B. SNYDERMAN, *Motivation to work*, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1967, 157 pp.

<sup>5</sup> Frederick HERZBERG, « One more time : How do you motivate employer ? » *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, Jan.-Feb. 1968, pp. 53-63.

Il apparaît ainsi évident, et plusieurs auteurs en ont fait la critique, que les deux auteurs ci-haut mentionnés réduisent, dans leur démarche intellectuelle, l'organisation à une entité autonome. Cependant, ce dont on se rend moins compte, c'est que pour eux le syndicat, par définition, apparaît comme une source d'équilibre entre l'organisation et les individus à son emploi, du fait que les objectifs poursuivis par le syndicat ne sont jamais sensés entrer en conflit avec ceux de l'organisation. Cette observation montre jusqu'à quel point l'organisation suivant ces hypothèses, est une source d'identité psycho-sociale quasi complète pour les individus, dans une situation d'équilibre avec la société. Dès lors, il n'y a pas à se surprendre si ces auteurs ne recourent jamais à des variables externes à l'organisation dans leur modèle d'analyse.

Le fait que des variables externes à l'organisation sont théoriquement susceptibles d'expliquer le mode d'ajustement des individus à l'organisation, implique que l'utilisation de variables internes seulement donnera des résultats incomplets et hypothétiques. En ce sens, certaines études empiriques montrent que l'objectif poursuivi par une organisation commande une structure et une logique administrative allant à l'encontre de l'hypothèse de la décentralisation<sup>6</sup>. Par ailleurs, l'augmentation du niveau de responsabilité ou du pouvoir de décision des individus dans l'exercice de leur tâche peut exiger des négociations dans un cadre plus large que celui de l'organisation. Ce pourrait être le cas de l'école où les parents peuvent tenir à conserver un droit de regard dans son fonctionnement, tant du point de vue pédagogique qu'administratif.

Il n'en demeure pas moins que le corps enseignant peut chercher à augmenter son autonomie professionnelle à l'intérieur de l'école. Ce mouvement de professionnalisation irait-il jusqu'à remettre en cause la légitimité de l'autorité de l'école. Ce faisant, qu'advient-il du rapport entre l'école et la société ?

Sans défendre des idées préconçues sur la nature du rapport existant entre l'école et la société, nous avons considéré, au plan méthodologique, que ce rapport pourrait se poser autant, sinon plus, en termes de déséquilibre que d'équilibre, du fait que la réforme du système d'éducation représente pour ainsi dire une situation de changement social.

---

<sup>6</sup> Joan WOODWARD, *Industrial Organization, Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965, 281 pp.

Ainsi, pour comprendre les attitudes des enseignants à l'égard de l'école et du syndicat, avons-nous fait appel à des variables internes et externes dans les deux cas. En ce qui concerne l'école, ces variables seront analysées en relation avec le degré de satisfaction des enseignants à l'égard de la tâche, une variable susceptible de révéler la nature de l'ajustement des enseignants dans l'école, et leurs attitudes face à l'autorité, compte tenu de la place qu'ils occupent dans la hiérarchie scolaire. Le militantisme syndical sera mis en relation avec les composantes majeures de ce mode d'ajustement de même qu'avec les objectifs poursuivis par les enseignants par l'action syndicale. La comparaison des résultats obtenus dans chacun des cas sera alors susceptible de nous fournir des indications sur la nature du système des relations du travail dans le monde de l'enseignement. En accord avec les hypothèses de C. ARGYRIS et F. HERZBERG, nous faisons l'hypothèse suivante : s'il existe dans l'école une situation de tension entre les enseignants et l'autorité en place, le syndicat sera capable de réduire cette tension, mais à condition qu'il existe un lien entre les objectifs poursuivis par l'école et ceux poursuivis par la société, créant ainsi un équilibre entre les deux. Dès lors, les objectifs poursuivis par les membres du syndicat seront conciliables avec ceux poursuivis par l'organisation administrative qu'est l'école. Le système des relations du travail lui-même témoignera ainsi d'un certain équilibre entre l'école et la société. Par contre, si nous avons affaire à une situation de changement social, il faudrait faire l'hypothèse que le syndicat ne réussirait pas à réduire la tension existant entre les enseignants et l'autorité et que les objectifs poursuivis par les membres du syndicat ne seraient pas nécessairement les mêmes que ceux de l'organisation.

La manière dont ces hypothèses se vérifient au niveau élémentaire et secondaire fournit des indications sur le sens de l'évolution en cours dans le système scolaire actuel.

Nous commencerons notre exposé en traitant du mouvement de professionnalisation pouvant exister au sein du corps enseignant. Ensuite, nous aborderons le problème de la satisfaction des enseignants à l'égard de leur tâche. Finalement, nous établirons la relation existant entre le militantisme syndical et le mode d'ajustement des enseignants à l'école.

### *Les attitudes professionnelles*

Les membres d'une profession posent des problèmes particuliers d'ajustement à l'organisation. Dans l'exercice de leur tâche, ils exigent

un champ de discrétion plus grand que des travailleurs moins qualifiés<sup>7</sup>. Certes, dans le cas qui nous intéresse, les enseignants ne peuvent pas être considérés membres d'une profession en raison de leur niveau de formation. Il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent rechercher une certaine autonomie professionnelle. Ce mouvement existe au sein du corps enseignant aux deux niveaux d'enseignement élémentaire et secondaire. Certains enseignants montrent des exigences pédagogiques fortes et ils aspirent en plus à la co-décision pédagogique et administrative.

À chaque niveau d'enseignement, les enseignants interrogés ont pu être partagés en deux groupes distincts suivant la force de leurs attitudes professionnelles. S'ils répondent au moins à deux des trois critères suivants : loyauté envers la « profession » d'enseignant, préoccupation élevée d'être au service de l'enfant, souci d'autonomie pédagogique, leurs attitudes professionnelles sont déclarées fortes. Par contre, s'ils répondent au moins à deux des trois critères opposés aux précédents : loyauté envers l'organisation, recherche de l'intérêt individuel avant celui de l'enfant, dépendance des règlements pédagogiques dictés par les autorités concernées, leurs attitudes sont déclarées faibles.

Cette méthode de classification regroupe 69.9% des enseignants interrogés au niveau élémentaire : 33.3% (n=173) ont des attitudes professionnelles fortes, et 36.6% (n=189) ont des attitudes professionnelles faibles. Nous appellerons les enseignants montrant des attitudes professionnelles fortes, Pédagogues, et les enseignants faisant preuve d'attitudes professionnelles faibles, les Enseignants Traditionnels.

Au niveau secondaire, la même méthode de classification regroupe 80% des enseignants : 38% (n=136) ont des attitudes professionnelles fortes et 42% (n=149), des attitudes professionnelles faibles. Leurs appellations seront respectivement les mêmes qu'au niveau élémentaire.

Il ne faut pas concevoir les attitudes professionnelles comme un phénomène statique car elles représentent en fait un courant de promotion de l'occupation d'enseignement vers le statut de profession. Ce serait le cas surtout pour les enseignants du niveau secondaire. En effet, à ce niveau d'enseignement les attitudes professionnelles ne sont pas liées au

---

<sup>7</sup> En particulier, voir Louis B. BARNES, *Organizational Systems and Engineering Groups*, Boston, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1960, 190 pp.

degré de scolarité actuelle, mais au degré de scolarité au début de la carrière ( $p.<.001$ ). Au niveau élémentaire, elles sont liées au degré de scolarité actuelle ( $p.<.10$ ) qui, du reste, n'est pas tellement différent du degré de scolarité au début de la carrière <sup>8</sup>.

Or, le degré de scolarité requis pour enseigner est de 13 ans au niveau élémentaire et de 15 ans au niveau secondaire. Depuis une dizaine d'années, dans le territoire de notre enquête, 80% des enseignants du secondaire et 75% de ceux de l'élémentaire commencent à enseigner munis d'au moins le diplôme requis. Les pourcentages dans le même ordre sont 50% et 35% pour l'ensemble des enseignants ayant commencé à enseigner avant 1960.

Ces préoccupations d'ordre professionnel sont-elles liées à une recherche d'autonomie sur le plan administratif ? Il faut répondre affirmativement à cette question, car les Enseignants Pédagogues voudraient partager un pouvoir de contrôle plus grand en ce qui concerne l'évolution de la profession, la marche administrative de l'école et de la classe. Plus précisément, ses enseignants souhaitent occuper le premier rang d'influence par rapport aux autres organismes impliqués dans le processus de prise de décision <sup>9</sup>. Suivant les termes de notre analyse, ils aspirent à la co-décision. Au niveau secondaire, 35.8% d'entre eux y aspirent fortement, 45.5% moyennement, et 18.6% faiblement. Ces pourcentages pour la même catégorie d'enseignants au niveau élémentaire sont : 29.6%, 46.2% et 24.2%. Les Enseignants Traditionnels aux deux niveaux d'enseignement expriment clairement leur désir de ne pas participer à la prise de décision. 26.3% d'entre eux, au niveau secondaire, aspirent fortement à la co-décision, 42.6% moyennement, et 31.0% faiblement. Au niveau élémentaire, cette attitude est très nette car les pourcentages dans le même ordre sont : 13.8%, 41.4% et 44.8%.

---

<sup>8</sup> Cela pourrait signifier que le gain d'années de scolarité, une fois dans l'enseignement, repose sur des normes imprécises. Car, il n'y a aucune raison que la scolarité actuelle qui est plus élevée que la scolarité au début de la carrière affaiblisse les attitudes professionnelles des enseignants. La scolarité a d'ailleurs fait l'objet d'une reclassification par le Ministère de l'Éducation au cours de l'année 1971, entraînant des grèves sporadiques au cours d'une période de temps assez prolongée.

<sup>9</sup> Ces organismes sont la Direction de l'école, la Commission Scolaire, le Ministère de l'Éducation et le syndicat.



TABLEAU 1 ASPIRATION À LA CO-DÉCISION SUIVANT LES ATTITUDES PROFESSIONNELLES ET LE NIVEAU D'ENSEIGNEMENT

Niveau	Attitudes prof.	Aspiration à la co-décision			
		Forte	Moyenne	Faible	
Élémentaire	Enseignants Pédagogues	29.6%	46.2%	24.2%	N=145
	Enseignants Traditionnels	13.8%	41.4%	44.9%	N=145
Secondaire	Enseignants Pédagogues	35.8%	45.5%	44.8%	N=134
	Enseignants Traditionnels	26.3%	42.6%	31.0%	N=129

Les revendications d'autonomie risquent donc de placer ces enseignants dans une situation de conflit avec la Direction de l'école. Ce pourrait être surtout le cas pour ceux du secondaire, où elles sont le plus fortement exprimées. C'est également à ce niveau que le système d'autorité est le plus impersonnel et bureaucratique. L'étude de la satisfaction à l'égard de la tâche suivant notre modèle théorique apporte des précisions à ce sujet.

### *La satisfaction à l'égard de la tâche*

La satisfaction à l'égard de la tâche est un des sujets les plus traités dans le domaine de l'administration, du point de vue des sciences du comportement. Cette question est généralement abordée sous l'angle du conflit individu-organisation. Suivant certains auteurs, le conflit sera faible si le travail à accomplir présente un certain « challenge » dans une structure administrative décentralisée permettant plus ou moins à l'individu de « s'actualiser »<sup>10</sup>; d'autres auteurs mettront un accent sur le style de leadership permissif<sup>11</sup> alors que d'autres parleront de la nécessité de la participation, ce concept incluant alors les deux points de vue pré-

<sup>10</sup> C. ARGYRIS, *Integrating the Individual and the Organization*, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1964, 330 pp.

<sup>11</sup> Rensis LIKERT, *New Pattern of Management*, N.Y., McGraw-Hill Book Company, 1961, 279 pp.

cédents : l'accroissement de la complexité de la tâche conjuguée à un style de leardership « permissif » <sup>12</sup>.

Ce type de raisonnement demeure incomplet car il réduit l'organisation à une entité autonome. D'autres chercheurs ont justement montré que la satisfaction à l'égard de la tâche n'était pas liée à son niveau de complexité de la tâche elle-même mais plutôt au milieu d'appartenance social des individus concernés ou aux valeurs qu'ils défendaient <sup>13</sup>. Nous sommes ici en présence de variables externes à l'organisation.

Dans notre recherche l'étude de la satisfaction à l'égard de la tâche au moyen de variables internes à l'organisation fournit des indications sur le mode d'ajustement des enseignants à l'école ; mais ces résultats sont précisés si nous recourrons à des variables externes à l'organisation. Nous présenterons donc les résultats obtenus en tenant compte de ces deux types de variables.

En dernier lieu, nous accorderons une importance spéciale au désir d'abandon de la profession si répandu chez les enseignants, spécialement au niveau secondaire.

#### LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA TÂCHE MISE EN RELATION AVEC DES VARIABLES INTERNES À L'ORGANISATION

Quoique notre analyse concerne principalement les rapports d'autorité, nous avons quand même tenu à considérer plusieurs aspects de la satisfaction à l'égard de la tâche. Ainsi, nous la mettrons en relation avec les attitudes professionnelles, les rapports d'autorité et l'exercice de la discipline. L'examen de chacune de ces variables montrera en quoi elles contribuent à la stabilité du système scolaire suivant les types d'enseignants.

##### Les attitudes professionnelles

Les tendances observées au cours de notre enquête indiquent que plus les attitudes professionnelles sont fortes, plus le degré de satisfaction des enseignants à l'égard de la tâche est faible, et que plus les attitudes professionnelles sont faibles, plus le degré de satisfaction à l'égard de la

---

<sup>12</sup> Alfred J. MARROW, David G. BOWERS, Stanley E. SEASHORE, *Management by Participation*, N.Y., Harper & Row Publishers, 1967, 264 pp.

<sup>13</sup> Dans une enquête faite dans deux séries d'entreprises, l'une en milieu rural ou semi-rural, et l'autre en milieu urbain, les ouvriers ruraux préféraient un travail complexe contrairement aux ouvriers urbains qui, eux préféraient un travail simple et routinier. Voir A.N. TURNER and P.R. LAWRENCE, *Industrial Jobs and the Workers*, Boston, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1965, 177 pp.

tâche est grand. La relation est très nette au niveau élémentaire ( $p < .001$ ) mais elle ne représente qu'une tendance au niveau secondaire où les enseignants en grande majorité se montrent insatisfaits de leur tâche<sup>14</sup>.

La relation observée au niveau élémentaire permet d'affirmer que la conception qu'un individu a de son travail, et non le contenu du travail lui-même, est un facteur déterminant de la satisfaction à l'égard de la tâche. Comment interpréter alors la faible différence de la satisfaction à l'égard de la tâche entre les deux groupes d'enseignants du secondaire étant donné que les attitudes professionnelles ne sont pas les mêmes d'un groupe à l'autre. Les résultats obtenus montreraient qu'un très grand nombre d'enseignants du secondaire dénonceraient la structure d'autorité de l'école, comme le montre l'analyse des rapports entre les enseignants et l'autorité dans l'école.

### **Les rapports d'autorité**

L'examen des rapports d'autorité consiste à identifier le degré de tension existant entre les enseignants et la Direction de l'école. Dans ce but, nous avons analysé le rapport entre deux variables complémentaires, du point de vue de la satisfaction à l'égard de la tâche, soit la reconnaissance de la compétence administrative et pédagogique de la direction par les enseignants, et en retour, l'aspiration à la co-décision. Au préalable, il importe de donner une brève description de la structure d'autorité aux deux niveaux d'enseignement.

Au niveau secondaire, chaque école a sa propre Direction composée d'un Directeur assisté d'un personnel auxiliaire comprenant généralement un Directeur des études, chargé de la coordination pédagogique de l'enseignement, et d'un Directeur des étudiants chargé de la discipline. Cette direction se rapporte à une Direction générale à l'échelon régional qui, elle, en retour, doit rendre des comptes à la Commission Scolaire régionale. La Commission Scolaire dépend du Ministère de l'Éducation.

Au niveau élémentaire le système d'autorité est simple. La Direction au niveau de l'école ne comprend généralement qu'une seule personne en autorité, le Directeur de l'école agissant sous la supervision de la Commission Scolaire locale qui possède des locaux où sont logés les membres du personnel auxiliaire, dont un Directeur des études.

---

<sup>14</sup> Au secondaire, 28% des Enseignants Pédagogues et 34% des Enseignants Traditionnels se disent très satisfaits de la tâche. À l'élémentaire, 59.1% des Enseignants Pédagogues et 69.8% des Enseignants Traditionnels sont très satisfaits de la tâche.

Aux deux niveaux d'enseignement, les enseignants devaient juger la compétence administrative et pédagogique du Directeur de l'école et du Directeur pédagogique. C'est cette évaluation qui a été mise en relation avec la satisfaction à l'égard de la tâche.

Avant de présenter les résultats, il est essentiel de dire que les enseignants ont répondu d'une manière à peu près semblable pour chacune des deux personnes en autorité ci-haut mentionnées, que ce soit au sujet de la compétence administrative ou pédagogique et ce, aux deux niveaux d'enseignement. C'est pourquoi, dans l'analyse des données, nous parlerons de la Direction de l'école. Nous rappelons que l'analyse est faite suivant les attitudes professionnelles.

*Au niveau élémentaire*, en ce qui concerne la reconnaissance de la compétence administrative et pédagogique de la Direction de l'école, plus les Enseignants Pédagogues reconnaissent cette compétence, plus ils se montrent satisfaits de leur tâche et inversement. En outre, plus ils se disent satisfaits de leur tâche, moins ils aspirent à la co-décision. (cf. Tableau 2)

TABLEAU 2 RELATION ENTRE LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA TÂCHE ET L'ASPIRATION À LA CO-DÉCISION POUR LES ENSEIGNANTS PÉDAGOGUES DU NIVEAU ÉLÉMENTAIRE

<i>Satisfaction</i>	<i>Aspiration à la co-décision</i>			
	<i>Très forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Faible</i>	
Forte	28.3%	45.6%	26.1%	N=46
Faible	43.2%	45.9%	10.9%	N=37
				N=83

Quant aux Enseignants Traditionnels, ils reconnaissent en majorité la compétence de la Direction de l'école et comme nous l'avons déjà dit, ils n'aspirent pas à la co-décision et aucune relation ne s'établit entre ces deux attitudes et la satisfaction à l'égard de la tâche.

*Au niveau secondaire*, les mêmes analyses faites auprès des Enseignants Pédagogues ne font apparaître aucune tendance. Il en est de même pour les Enseignants Traditionnels.

Ainsi, au niveau élémentaire, les enseignants recherchant une certaine autonomie, un statut professionnel, se trouvent placés dans une situation de tension tout au moins vis-à-vis de la Direction de l'école. Les

rapports entre les enseignants et l'autorité sont donc une source de malaise assez grande pour les enseignants, qui n'acceptent pas un contrôle trop suivi par la Direction de l'école.

Au niveau secondaire, l'absence de résultats dans le sens attendu est un fait étonnant. Pourtant, les attitudes professionnelles des Enseignants Pédagogues sont très précises en ce sens qu'elles sont plus fortement liées au degré de scolarité du début de la carrière que ne l'étaient celles des Enseignants de l'élémentaire à la scolarité actuelle.

Les Enseignants Pédagogues du secondaire renient-ils la Direction de l'école ? Si tel était le cas, il nous faudrait parler des rapports d'autorité en terme de conflit et non de tension, tellement l'incompatibilité de valeurs entre les deux groupes serait grande. Il pourrait s'agir également d'attitudes de retrait de la part des enseignants. Quoi qu'il en soit, ils se comportent comme s'ils étaient coupés de la Direction.

Tout le reste de l'analyse tente d'apporter quelques explications à ce phénomène qui, semble-t-il, tient autant du niveau d'attitudes professionnelles des enseignants que de la nature bureaucratique du système d'enseignement.

#### **Le degré d'autonomie recherché par les enseignants dans l'exercice de la discipline**

Les données recueillies au sujet de l'exercice de la discipline sont importantes à examiner car la façon de concevoir la discipline a une influence sur les enseignants et les élèves. À cet égard, il est plausible que les enseignants manifestent certaines revendications pédagogiques.

Nous avons fait l'hypothèse suivante à ce sujet : plus les enseignants régleront eux-mêmes les cas de discipline graves dans leur classe<sup>15</sup>, sans recourir au Directeur de l'école, plus ils seront satisfaits de leur tâche s'ils ont des attitudes professionnelles fortes.

---

<sup>15</sup> À propos de ce problème, le questionnaire prévoyait la question suivante : « S'il se présentait un cas grave de discipline dans votre classe, qu'attendrait de vous le Directeur ? Lui demander conseil avant d'agir ? Lui faire part du cas après l'avoir réglé vous-même ? ou le régler vous-même sans vous référer à lui »

Le premier élément de réponse est défini comme une situation d'autonomie faible à l'égard du Directeur, et les deux autres, dans l'ordre, comme une situation d'autonomie moyenne ou forte.

Or, auprès des Enseignants Pédagogues du niveau secondaire, nous obtenons un résultat contraire à l'hypothèse ( $p < .001$ ), alors qu'auprès des enseignants du même type au niveau élémentaire, le croisement des variables ne fait apparaître aucune tendance.

Comment interpréter le résultat obtenu au secondaire ? Le fait que l'augmentation du niveau de responsabilité ou de liberté de décision conduise à l'insatisfaction à l'égard de la tâche est le signe d'une dysfonction bureaucratique, surtout si l'on songe que les Enseignants Pédagogues, par définition, recherchent une certaine autonomie pédagogique. Ils dissocieraient donc l'aspect disciplinaire de l'exercice de leur tâche, leur rôle ne consistant plus qu'à transmettre d'une manière impersonnelle un enseignement à des enfants. Cette attitude risque d'être renforcée par l'organisation même des cours, les élèves ayant continuellement à changer de professeurs et de locaux selon les matières enseignées.

Ce caractère bureaucratique de l'enseignement est accepté par ces enseignants comme un aspect de la professionnalisation de son rôle car le degré d'autonomie à l'égard de la Direction dans l'exercice de la discipline est lié d'une manière positive à l'aspiration à la co-décision. Un degré d'autonomie faible à l'endroit de la Direction conduit les Enseignants Pédagogues à aspirer faiblement à la co-décision, alors qu'un degré d'autonomie fort fait augmenter cette aspiration (voir le tableau 3).

Toutes ces observations au sujet de la satisfaction des enseignants à l'égard de la tâche sont intéressantes, mais incomplètes en un sens si nous ne la complétons par l'examen de variables externes à l'organisation.

**TABEAU 3 ASPIRATION À LA CO-DÉCISION SUIVANT LE DEGRÉ D'AUTONOMIE DANS L'EXERCICE DE LA DISCIPLINE POUR LES ENSEIGNANTS PÉDAGOGUES DU NIVEAU SECONDAIRE**

<i>Autonomie</i>	<i>Aspiration à la co-décision</i>			
	<i>Grande</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Faible</i>	
Faible	20%	48%	32%	N=25
Moyenne	35%	45%	20%	N=60
Grande	45%	45%	10%	N=49

## LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA TÂCHE MISE EN RELATION AVEC DES VARIABLES EXTERNES À L'ORGANISATION

L'acception du rôle de l'école et de l'enseignant s'est élargie au cours de la réforme de l'éducation. La bureaucratisation du système scolaire rend sans doute difficile l'existence d'un rapport organique entre l'école et la population locale. Dès lors, pour l'enseignant, l'école risque de lui apparaître comme une entité administrative autonome. Aussi, la question suivante mérite-t-elle d'être posée : existe-t-il une communauté d'intérêt entre les enseignants et la population que l'école dessert, ou tout simplement entre les enseignants et les parents ?

L'étude de la satisfaction des enseignants à l'égard de la tâche doit non seulement tenir compte de ce problème mais aussi d'un autre qui ne lui est pas étranger : la promotion sociale dont l'enseignant a bénéficié. Le choix de l'enseignement comme carrière se fait dorénavant au même titre que tout autre occupation sur le marché du travail. C'est pourquoi nous prenons en considération, au cours de l'analyse, certains comportements de consommation des enseignants.

Deux variables ont été utilisées pour étudier chacune de ces questions, premièrement, le degré d'identification de l'enseignant à l'école et à la communauté au moyen de l'instrument de mesure suivant : la distance (en minutes) entre sa demeure et l'école ; deuxièmement, un comportement de consommation : le statut occupationnel du logement.

### **La distance (en minutes) entre la demeure de l'enseignant et l'école**

Le degré d'identification au milieu de l'école varie considérablement d'un niveau d'enseignement à l'autre. Ainsi, à l'élémentaire, plus les enseignants habitent proche de l'école, plus ils sont satisfaits de leur tâche, ou l'inverse, plus ils habitent loin de l'école, moins ils sont satisfaits. ( $P < .001$ ) Au secondaire, c'est le contraire qui se produit : plus les enseignants habitent loin de l'école, plus ils sont satisfaits de leur tâche ou, plus ils demeurent près de l'école, moins ils sont satisfaits. ( $P < .05$ )

Si nous faisons l'analyse en tenant les attitudes professionnelles constantes aux deux niveaux d'enseignement, il s'agit surtout des Enseignants Pédagogues (Voir tableau 4), quoique les Enseignants Traditionnels manifestent les mêmes tendances, mais à un moindre degré, dans les deux cas. On peut donc généraliser la situation observée chez les Enseignants Pédagogues à chaque niveau d'enseignement.

TABLEAU 4 SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA TÂCHE SUIVANT LA DURÉE DE DÉPLACEMENT DES ENSEIGNANTS DE CHEZ EUX À L'ÉCOLE POUR LES ENSEIGNANTS PÉDAGOGUES DES DEUX NIVEAUX D'ENSEIGNEMENT

<i>Niveau</i>	<i>Durée de déplacement</i>	<i>Satisfaction</i>		
		<i>Forte %</i>	<i>Faible %</i>	
Élémentaire	10 minutes	62.5	37.5	N=104
	11-15 minutes	54.1	45.9	N= 24
	16 minutes et plus	35.7	64.3	N= 28
				N=156
Secondaire	10 minutes	20.0	80.0	N= 45
	11-15 minutes	52.3	47.7	N= 21
	16 minutes et plus	33.7	66.3	N= 71
				N=137

Ainsi, il existe une communauté d'intérêt entre les enseignants à l'élémentaire et les membres de la communauté ambiante, ce qui ne semble pas le cas au secondaire. La distinction assez nette que les enseignants du secondaire établissent entre l'école et la communauté où ils résident témoigne d'une certaine disjonction entre elles. Généralement, le cloisonnement entre le lieu de travail et le lieu de résidence trahit l'absence de lien organique entre les deux fonctions attachées à ces lieux. Le fait de travailler dans une localité et de résider dans une autre est une forme de comportement économique accompagnant l'organisation rationnelle du travail. Les enseignants du secondaire entretiennent des rapports impersonnels avec les élèves, tel que nous l'avons observé précédemment, mais en préférant habiter loin de l'école, ils se coupent presque automatiquement des parents de ceux-ci. En ce sens, il n'existe pas de communauté d'intérêt entre les deux groupes contrairement à l'élémentaire.

La relation négative observée entre la satisfaction à l'égard de la tâche et la distance entre le lieu de résidence et le lieu de travail serait une autre dysfonction qui met en cause le caractère bureaucratique de l'école secondaire en tant qu'organisation de masse. L'administration scolaire prend la forme de n'importe quelle organisation de travail administrée suivant le principe d'exception. Cette logique administrative a pour résultat, sinon d'annihiler, tout au moins d'affaiblir grandement la communauté



d'intérêt entre les enseignants, les parents, la Direction de l'école et l'enfant. La dysfonction bureaucratique observée antérieurement à propos de la recherche de l'autonomie dans l'exercice de la discipline se retrouve ainsi renforcée

La faiblesse du lien organique entre l'école et la société au niveau secondaire est accentuée sans doute par le mode d'implantation géographique des écoles. Chaque école est très vaste et dessert un territoire assez étendu dont les limites sont essentiellement tracées pour des fins administratives scolaires. Ce n'est pas le cas pour les écoles du niveau élémentaire qui desservent une paroisse, le cadre paroissial représentant une source d'identité, surtout si les enseignants y résident <sup>16</sup>.

Pour l'instant, retenons que ce sont les Enseignants Traditionnels des deux niveaux d'enseignement qui sont le plus satisfaits de leur tâche. Il n'en demeure pas moins que pour eux, cette satisfaction n'est pas essentiellement d'ordre professionnel, elle s'accompagne d'intérêt d'ordre individuel, tel le fait de posséder ou pas une maison, par exemple.

#### Le statut occupationnel du logement

Les résultats obtenus par la corrélation entre la satisfaction à l'égard de la tâche et le statut occupationnel du logement ne vaut que pour les enseignants du secondaire et plus spécialement les Enseignants Traditionnels de ce niveau d'enseignement.

TABLEAU 5 RELATION ENTRE LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA TÂCHE ET LE STATUT OCCUPATIONNEL DU LOGEMENT POUR LES ENSEIGNANTS TRADITIONNELS DU SECONDAIRE

<i>Satisfaction</i>	<i>Statut occupationnel du logement</i>		
	<i>Propriétaire</i>	<i>Locataire</i>	
	<i>%</i>	<i>%</i>	
Forte	71.4	28.6	N= 35
Moyenne	42.2	57.8	N= 45
Faible	34.4	65.6	N= 32
			N=112

<sup>16</sup> Un autre phénomène mérite d'être signalé allant dans le sens de la communauté d'intérêt entre l'école et la communauté. Au niveau élémentaire, 10% des enseignants interrogés enseignant dans la paroisse où ils ont fait eux-mêmes leurs études primaires et 11% sont nés dans le comté. Ces pourcentages sont dans le même ordre 1% et 9% pour les enseignants du secondaire.

Ainsi, lorsque les Enseignants Traditionnels sont satisfaits de leur tâche, ils sont propriétaires de leur logement ; s'ils sont insatisfaits, ils sont locataires (voir tableau 5). Ce comportement est d'autant plus chargé de significations que pour eux, la satisfaction à la tâche n'a que très faiblement tendance à être liée au salaire <sup>17</sup>.

Il existerait donc un lien entre la « professionnalisation » de l'enseignement et le style de vie recherché. Celui-ci serait d'ordre économique et social plus que d'ordre professionnel et c'est une constatation qui vaut très souvent pour les entreprises industrielles. Ce lien ne représente pas une spécification très positive du rapport entre l'école et la société en ce sens qu'il ne fait pas appel aux objectifs poursuivis par l'école. Le lien école-société serait donc beaucoup plus fort à l'élémentaire, où les enseignants, en plus de se montrer plus satisfaits de la tâche, aiment bien habiter près de l'école.

Le faible niveau de satisfaction à l'égard de la tâche manifesté par les enseignants du secondaire revêt ainsi une signification plus nette. L'entreprise d'éducation de masse qu'est devenu le système scolaire québécois les place dans le rôle de simple exécutant vis-à-vis des élèves. Que ce rôle ne soit pas accepté par des enseignants montrant des attitudes professionnelles faibles (les Enseignants, Traditionnels), témoigne du caractère routinier de cette tâche. Dès lors, il n'est pas surprenant que les Enseignants Pédagogues récusent le système scolaire actuel, comme nous allons le montrer dans toutes les observations qui vont suivre.

Néanmoins, afin de cerner de plus près la nature du lien école-société, nous allons examiner les données concernant le désir d'abandon de la profession.

#### **Le désir d'abandon de la profession mis en relation avec deux variables, l'une interne et l'autre externe à l'organisation**

L'insatisfaction que les enseignants ressentent à l'égard de leur tâche et du système scolaire en général les pousse à vouloir quitter l'enseignement. Ce désir d'abandon rejoint 56% des enseignants du secondaire et 34% des enseignants de l'élémentaire. Le degré d'insatisfaction des enseignants du secondaire abonde dans le sens de l'interprétation des données

---

<sup>17</sup> La relation entre la satisfaction à l'égard de la tâche et le salaire n'est significative qu'auprès d'un seul groupe d'enseignants, les Enseignants Traditionnels de l'élémentaire.

qui se dégage depuis le début de l'analyse de la satisfaction à l'égard de la tâche.

Ce désir d'abandon de la profession analysé en relation avec l'aspiration à la co-décision et l'option politique (fédéraliste, nationaliste, séparatiste) des enseignants donne des résultats qui traduisent la situation de malaise très grand dans le monde de l'enseignement.

L'examen de la relation entre le désir d'abandon de la profession et l'aspiration à la co-décision vaut surtout pour les Enseignants Pédagogues du secondaire. Chez eux, l'insatisfaction prend la forme d'un désir de quitter l'enseignement. Ainsi, s'ils sont insatisfaits de leur tâche, ils ont songé à quitter l'enseignement et ils n'aspirent pas à la co-décision ( $p.<05$ ). Ce résultat est étonnant, car dans l'ensemble, les enseignants du secondaire aspirent à la co-décision ( $p.<01$ ).

Le malaise exprimé par cette attitude met en cause le rapport entre l'école et la société. En effet, les données recueillies indiquent que les Enseignants Pédagogues qui ont songé à quitter l'enseignement optent, sur le plan politique, pour la séparation du Québec d'avec le reste du Canada. Autrement dit, le malaise ressenti à l'intérieur du système scolaire est associé à un malaise plus général éprouvé dans la société. Le déséquilibre entre l'école et la société serait-il si grand qu'il faille parler de rupture entre les deux ? Nous ne le croyons pas, car ces résultats valent essentiellement pour les Enseignants Pédagogues du secondaire, mais il ne faut pas les sous-estimer car ils représentent un indice de très forte insatisfaction et d'un malaise qui pourraient se généraliser.

Dans cette première partie, l'examen des données recueillies a montré que les enseignants réagissent différemment à l'organisation du système scolaire actuel suivant leur niveau d'enseignement et leur degré d'attitudes professionnelles.

À l'élémentaire et au secondaire, la satisfaction des Enseignants Traditionnels à l'égard de la tâche dépend, pour une très large part, des bénéfices économiques qu'ils retirent de la pratique de leur métier. Toutefois, ceux du secondaire cherchent à adopter des traits de comportement qui symboliseraient une promotion économique et sociale.

Aux deux niveaux d'enseignement, les Enseignants Pédagogues démontrent des attitudes professionnelles fortes et ils sont insatisfaits de leur tâche. À l'élémentaire, cette insatisfaction ne remet pas en cause l'équilibre du rapport école-société et la professionnalisation de l'ensei-

gnement ne constituerait pas tellement une forme de changement social. Au secondaire, l'insatisfaction ressentie remettrait en cause l'équilibre du rapport école-société. La professionnalisation de l'enseignement représenterait une forme de changement social et elle serait associée à un désir de mobilité sociale, surtout chez les Enseignants Pédagogues. L'expression de ce désir de mobilité sociale abonde dans le sens de la réforme du système d'éducation qui a voulu valoriser la tâche de l'enseignant. Mais du point de vue de l'enseignant, cette valorisation ne s'accompagnerait pas d'un pouvoir de décision assez grand dans l'école. Nous pourrions ajouter à cela, à titre d'hypothèse, que les Enseignants Pédagogues du secondaire pourraient ne pas reconnaître légitime le système d'autorité actuel.

L'analyse comparative du système des relations du travail entre le niveau élémentaire et le niveau secondaire, de même que celle des idéaux sociaux et politiques poursuivis par l'action syndicale, va nous permettre de vérifier cette dernière hypothèse.

### *Le système des relations du travail*

Le syndicalisme en Amérique du Nord en est venu à être défini comme une force institutionnelle juridique se fixant comme objectif (politique) de défendre les droits et les intérêts des travailleurs face à leur employeur. Historiquement, cette institution a promu et protégé les intérêts économiques des travailleurs tout en concourant à réduire la distance sociale qui la sépare de l'employeur.

Ainsi, le syndicalisme a assumé une certaine forme de coopération entre les deux protagonistes — l'employeur et les travailleurs — sans que la légitimité du système social ne soit fondamentalement contestée. Aussi, dans le système des relations de travail, peut-on parler du syndicalisme comme d'une organisation ayant contribué à rendre institutionnel le conflit employeur-employé<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Aussi, au plan théorique, a-t-il pu être présenté comme un sous-système du système social général, suivant un schéma d'analyse sociologique de type fonctionnaliste. Dans ce système de relations industrielles, les questions de droit, de procédures et de formulation des règles d'entente occupent une place prépondérante. Voir J.T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, N.Y., Henry Hold and Company, 1958, 399 pp.

En ce sens, le syndicat peut représenter une force de contrepoids ou un moyen de réduire la tension<sup>19</sup> entre l'autorité et les travailleurs en tant que groupe. Cette voie d'issue sera possible en autant que le syndicat sera utilisé pour défendre des valeurs compatibles avec celles du système des relations du travail, c'est-à-dire en accord avec l'équilibre organisation-société.

Dans cette optique, nous avons abordé l'étude du militantisme syndical suivant certaines caractéristiques générales des militants pour ensuite le mettre en relation avec les rapports d'autorité dans l'école. Finalement, nous avons examiné les objectifs poursuivis par les enseignants dans leur action syndicale.

#### LE MILITANTISME<sup>20</sup> SUIVANT QUELQUES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES MEMBRES

En recourant à des caractéristiques générales pour l'analyse du militantisme syndical, les hypothèses qui nous ont guidé sont les suivantes : les Enseignants Traditionnels défendraient un syndicalisme de statu quo étant donné leurs tendances à accorder leur allégeance à l'organisation. Par contre, les Enseignants Pédagogues qui recherchent une certaine autonomie professionnelle, militeraient pour l'acquisition ou la promotion de droits professionnels. Les variables retenues dans l'analyse du militantisme syndical sont les suivantes : les attitudes professionnelles, le degré de scolarité actuelle, l'ancienneté à la Commission Scolaire, et le salaire.

Mentionnons au point de départ que le militantisme n'est pas lié aux attitudes professionnelles à aucun des deux niveaux d'enseignement. Cette observation indique-t-elle que le syndicalisme n'est pas utilisé pour la poursuite de fins proprement pédagogiques ? Il ne semble pas que ce soit le cas, comme nous le verrons plus loin.

Par contre, au niveau secondaire, le militantisme syndical est fortement lié au degré de scolarité actuelle (Voir tableau 6). Or, celle-ci est affectée par des années de scolarité acquises au moyen des études de

---

<sup>19</sup> Cette fonction du syndicalisme est exprimée au plan théorique dans un essai de L.-M. TREMBLAY, *Relations Industrielles*, Montréal, La Librairie des Presses de l'Université de Montréal, 1970, ch. 10, pp. 256-286 (Miméo.).

<sup>20</sup> Le militantisme syndical se définit au cours de cette recherche comme une variable de comportement et non d'attitude. Les principales composantes sont les suivantes : occupation d'un poste au sein de l'organisation syndicale actuelle, présence à divers types de réunions ou de manifestations, et activités durant les réunions.

perfectionnement accomplies par les enseignants après leur début dans l'enseignement, et ces études n'ont pas été évaluées à partir de normes communes à tout le monde. Le militantisme syndical serait alors utilisé pour la défense de droits acquis individuellement.

**TABEAU 6 RELATION ENTRE LE MILITANTISME SYNDICAL ET LE DEGRÉ DE SCOLARITÉ ACTUELLE AU NIVEAU SECONDAIRE**

<i>Degré de scolarité</i>	<i>Militantisme</i>			
	<i>Fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	
	%	%	%	
14 ans et moins	8.6	13.9	77.4	N= 93
15-16 ans	17.2	18.7	64.1	N=203
17 ans et plus	12.5	27.2	60.2	N= 88
				N=384

**TABEAU 7 RELATION ENTRE LE MILITANTISME ET L'ANCIENNETÉ À LA COMMISSION SCOLAIRE SUIVANT LE NIVEAU D'ENSEIGNEMENT**

<i>Niveau</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Militantisme</i>			
		<i>Fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	
		%	%	%	
Élémentaire	Moins de 2 ans	12.8	7.3	79.7	N=163
	De 2 à 4 ans	14.7	12.9	72.2	N=108
	5 ans et plus	9.8	13.5	76.7	N=265
					N=356
Secondaire	Moins de 2 ans	9.2	7.3	79.7	N=163
	De 2 à 4 ans	17.8	23.2	58.9	N= 95
	5 ans et plus	21.2	23.6	55.1	N=127
					N=385

Cette interprétation est très plausible car l'ancienneté est fortement liée au militantisme chez les enseignants du secondaire contrairement à ceux de l'élémentaire (Voir tableau 7).

TABLEAU 8 RELATION ENTRE LE MILITANTISME SYNDICAL ET L'ANCIENNETÉ À LA COMMISSION SCOLAIRE SUIVANT LES ATTITUDES PROFESSIONNELLES AU NIVEAU SECONDAIRE

<i>Attitudes Professionnelles</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Militantisme</i>		
		<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	
		%	%	
Enseignants	Moins de 2 ans	25.8	74.2	N= 62
Pédagogues	2-4 ans	47.3	52.7	N= 38
	5 ans et plus	45.4	54.6	N= 44
				N=144
Enseignants	Moins de 2 ans	28.8	71.2	N= 58
Traditionnels	2-4 ans	30.5	69.5	N= 36
	5 ans et plus	45.1	54.9	N= 62
				N=156

Si nous poussons l'analyse plus loin en faisant intervenir les attitudes professionnelles, les résultats obtenus indiquent que ces résultats s'appliquent essentiellement aux Enseignants Traditionnels. (Voir tableau 8).

Si nous mettons la variable salaire en liaison avec le militantisme, l'analyse des données ne donne des résultats que pour les Enseignants Pédagogues du secondaire : plus le salaire est élevé, plus le taux de militantisme l'est également (Voir tableau 9). Cet état de fait indiquerait que ces enseignants qui sont intéressés à promouvoir leur statut professionnel dans l'école, sont également concernés par leur statut dans la société. Un salaire élevé représenterait à leurs yeux une garantie en ce sens.

Il semble donc que ce sont les Enseignants Traditionnels qui militent le plus et surtout ceux du secondaire. Or, le militantisme de ces enseignants revêt un caractère passablement conservateur. Ce trait est consistant avec

TABLEAU 9 LE MILITANTISME SYNDICAL EN RELATION AVEC LE SALAIRE POUR LES ENSEIGNANTS PÉDAGOGUES DU SECONDAIRE

<i>Militantisme</i>	<i>Salaires</i>			
	<i>Moins de \$6,999.00</i>	<i>De \$7,000.00 à \$7,999.00</i>	<i>\$8,000.00 et plus</i>	
	%	%	%	
Fort	27.5	14.35	37.5	N= 40
Faible	54.8	24.2	21.0	N= 62
				N=102

les résultats obtenus au sujet de la satisfaction à l'égard de la tâche où ce sont encore les Enseignants Traditionnels qui se disent plus satisfaits — sans compter que parmi eux, les plus satisfaits seraient propriétaires de leur maison. Et l'action syndicale de ces enseignants est orientée vers des buts en accord avec ce comportement de consommation qui indique une intégration véritable dans la société. Ainsi, il ne se pose pas de problème en ce qui concerne l'équilibre du système des relations de travail. C'est le contraire qui se produit au moment où nous analysons le militantisme syndical en relation avec le système d'autorité de l'école, en ce qui concerne les Enseignants Pédagogues des deux niveaux d'enseignement.

#### LE MILITANTISME EN RELATION AVEC LE SYSTÈME D'AUTORITÉ DE L'ÉCOLE

Il s'agit de chercher à savoir jusqu'à quel point l'organisation syndicale, en tant qu'institution, peut représenter une force de contrepois au pouvoir de l'autorité de l'école. Nous avons déjà montré comment la satisfaction à l'égard de la tâche était liée au degré d'acceptation de la Direction de l'école et à l'aspiration à la co-décision. Si le syndicat sert à réduire la tension observée, ou si le système de relations du travail conserve un certain équilibre, le militantisme syndical devrait être lié à ces variables, soit le degré d'acceptation de l'autorité de l'école, et l'aspiration à la co-décision.

*Premièrement, au niveau élémentaire*, pour les Enseignants Pédagogues, le militantisme est lié au système d'autorité dans le sens suivant : plus les Enseignants Pédagogues participent aux activités syndicales, moins ils acceptent l'autorité de l'école, et plus ils aspirent à la co-décision ; et l'inverse, moins ils participent aux activités syndicales, plus ils acceptent l'autorité de la Direction de l'école, et moins ils aspirent à la co-décision. Ce résultat est complémentaire à celui observé à propos de la satisfaction à l'égard de la tâche mise en relation avec le degré d'acceptation de l'autorité et l'aspiration à la co-décision, tel qu'exprimé dans le diagramme 1.

#### DIAGRAMME 1

Degré d'acceptation  
de l'autorité

Militantisme  
syndical

Satisfaction à  
l'égard de la tâche

Aspiration à la  
co-décision



Quant aux Enseignants Traditionnels, quel que soit leur degré de militantisme, ils n'aspirent pas à la co-décision et acceptent l'autorité.

Les Enseignants Pédagogues contestent donc le fait d'être placés dans une situation de dépendance à l'égard de l'autorité. Le syndicat leur sert de moyen terme entre la contestation de cette autorité et l'aspiration à la co-décision. En ce sens, le système de relations de travail conserve un certain équilibre au niveau élémentaire. Ou d'une manière plus précise encore, la situation de tension existant entre les enseignants et l'autorité conserve à celle-ci un caractère de légitimité <sup>21</sup>. La situation est différente au niveau secondaire.

*Deuxièmement, au niveau secondaire*, le militantisme syndical n'est pas lié au système d'autorité de l'école chez les Enseignants Pédagogues.

Quant aux Enseignants Traditionnels de ce niveau, ils se comportent comme ceux de l'élémentaire : quel que soit leur degré de militantisme, ils n'aspirent pas à la co-décision et ils acceptent l'autorité. Leur comportement ne pose donc pas de problème d'implication.

Par contre, comment expliquer celui des Enseignants Pédagogues ? Car, premièrement, ils sont insatisfaits de leur tâche ; deuxièmement, ils aspirent à la co-décision ; troisièmement, ils ne reconnaissent pas l'autorité de la Direction de l'école. Ils expriment sur chacun de ces points des attitudes différentes de celles de l'élémentaire.

Lorsque nous avons mis en relation la satisfaction à l'égard de la tâche en relation avec les rapports d'autorité et l'aspiration à la co-décision, les résultats allaient dans le même sens. Non seulement les Enseignants Pédagogues semblaient se placer en retrait de l'autorité de l'école,

---

<sup>21</sup> Une observation supplémentaire s'impose. Lorsque nous établissons la relation entre le degré de satisfaction à l'égard de la tâche et le militantisme syndical, nous constatons l'existence d'une relation négative entre elles, mais pour les Enseignants Pédagogues uniquement. Ainsi, le passage entre le degré d'identité que procure la définition d'une tâche et le militantisme syndical s'opère lorsque nous faisons intervenir le niveau d'aspirations professionnelles des individus eu égard au système d'autorité. Cette relation est possible, et c'est important de le souligner, à condition que le système de relations de travail soit en équilibre, ou que l'autorité soit le moins reconnue légitime. Nous sommes bien loin de l'hypothèse suggérée par F. Herzberg lorsqu'il dit en substance : Si l'employeur ne donne pas à l'individu une tâche qui lui procure une certaine identité, le syndicat s'en chargera. Voir F. HERZBERG, B. MAUSNER, B.B. SNYDERMAN, *op. cit.*, p. 109. D'ailleurs, le système d'autorité et le niveau d'aspirations professionnelles sont des facteurs plus importants que la tâche elle-même comme source de satisfaction au travail.

mais ils préféreraient habiter loin de leur lieu de travail. Le même genre de conclusion s'impose ici, ces enseignants se placent en retrait du système des relations de travail <sup>22</sup>.

Comment expliquer ce retrait quasi complet des Enseignants Pédagogues du secondaire du système des relations du travail ? s'agirait-il de négativisme tout simplement ? Leur attitude exprime certainement une situation profonde de conflit qui met probablement en cause le système scolaire de type trop bureaucratique pour le niveau d'aspirations professionnelles de ces enseignants.

Ainsi, nous serions en présence d'une situation de conflit qui ne s'exprime pas à l'intérieur du système des relations du travail. Si la situation de conflit atteint un point presque maximum, les revendications des enseignants devront s'orienter ailleurs, et par hypothèse, elles deviendraient d'ordre social. La manière dont cette hypothèse se vérifie fournit des indications sur le sens de l'évolution du monde de l'enseignement actuel ou sur la valeur du système scolaire lui-même. C'est ce problème que nous aborderons en traitant du militantisme syndical mis en relation avec le rôle social et politique du syndicat.

## LE RÔLE SOCIAL ET POLITIQUE DU SYNDICAT

Si les Enseignants Pédagogues du niveau secondaire se placent en retrait du système des relations du travail, serait-ce dû au fait qu'ils le contestent fondamentalement ? Si tel est le cas, ces enseignants devraient être amenés à rechercher une forme d'autorité nouvelle dotée d'une légitimité également renouvelée. Dès lors, l'action syndicale devrait être orientée vers des objectifs sociaux ou politiques car la légitimité d'un système d'autorité n'a-t-elle pas de fondements sociaux ? C'est dans cet optique que nous avons étudié le militantisme syndical en le mettant en relation avec les buts politiques et administratifs souhaités par les membres du syndicat.

À la question suivante : le syndicat doit-il mettre au premier rang de ses objectifs à poursuivre l'expression d'une pensée politique ? Les Enseignants Traditionnels des deux niveaux d'enseignement répondent

---

<sup>22</sup> Nous arrivons à la même conclusion lorsque nous étudions le militantisme syndical en relation avec la satisfaction à l'égard de la tâche, car il n'existe aucune relation entre les deux variables, pour les Enseignants Pédagogues. Cette relation existait pour ceux de l'élémentaire. (Voir la note précédente).

carrément non à cette question, les Enseignants Pédagogues de l'élémentaire sont partagés à ce sujet, et ceux du secondaire se disent en majorité en faveur ( $p.<001$ ).

Pour l'ensemble des enseignants du niveau secondaire, cette aspiration est fortement liée au désir de promouvoir le syndicalisme gestionnaire ou de contrôle au lieu du syndicalisme d'affaire ou économique ( $p.<001$ ). Suivant la terminologie employée au cours de l'enquête, ils veulent que le syndicat en vienne à participer de plain-pied à la gestion tant administrative que pédagogique du système scolaire au lieu de demeurer à la défense des droits des enseignants dans l'école. Lorsque nous faisons intervenir les attitudes professionnelles dans l'analyse, la relation ci-haut mentionnée s'affaiblit pour les Enseignants Pédagogues, et disparaît totalement pour les Enseignants Traditionnels.

Il n'est pas du tout hors de propos de mentionner que la satisfaction à l'égard de la tâche chez les Enseignants Pédagogues du secondaire est liée au syndicalisme comme moyen d'expression d'une pensée politique ( $p.<05$ ). Le militantisme syndical et l'aspiration à la co-décision ont fortement tendance à l'être également<sup>23</sup>. Autrement dit, les Enseignants Pédagogues sont la recherche d'un nouvel équilibre du système des relations du travail dans un sens opposé à une situation de statu quo, contrairement à ceux de l'élémentaire.

En résumé, en ce qui concerne le système de relations de travail les attitudes entre les enseignants de l'élémentaire et ceux du secondaire varient énormément.

À l'élémentaire, l'insatisfaction à l'égard de la tâche, mise en relation avec la contestation de l'autorité et l'aspiration à la co-décision, conduisent au militantisme syndical. Ce syndicalisme serait de gestion ou d'affaire et le rapport d'équilibre entre l'école et la société serait maintenu.

Au secondaire, ces mêmes attitudes ne conduisent pas nécessairement au syndicalisme, et quand elles y conduisent, ce serait vers un syndicalisme de contrôle et d'auto-gestion. Ces attitudes conduiraient plutôt à une action

---

<sup>23</sup> En effet, il s'agit de tendance forte seulement. Mais étant donné que les attitudes professionnelles ne sont pas liées au militantisme syndical et que les nouveaux enseignants songent à quitter l'enseignement plutôt que d'aspirer à la co-décision, les tendances relevées sont beaucoup plus fortes en réalité que les calculs statistiques ne le laissent supposer et sont par le fait même très révélatrices.

sociale et politique et l'équilibre du rapport entre l'école et la société serait menacé.

## CONCLUSION

Notre analyse de la satisfaction à l'égard de la tâche et des comportements des enseignants dans le système de relations de travail démontre que l'utilisation de variables internes et externes à l'organisation est nécessaire pour saisir comment les individus s'y intègrent. Le mode de comportement des individus dans une organisation pose le problème du rapport entre l'organisation et la société.

La thèse structuro-fonctionnaliste en théorie de l'organisation énonce le rapport entre l'organisation et la société en terme d'équilibre. Ce postulat est à retenir, hors de tout doute, mais le postulat inverse doit être considéré également. Ces deux postulats supposent des situations de conflits et des modes de solutions de nature différente, les implications sociologiques n'étant pas les mêmes dans les deux cas.

Dans le cas du premier postulat, puisque l'équilibre entre l'organisation et la société est censé exister, le conflit mettant en cause les objectifs ou le pouvoir de direction de l'entreprise peut être réprimé à l'intérieur de l'organisation. Si les objectifs poursuivis par l'organisation sont en contradiction avec le système de valeurs prévalant dans la société, les individus en cause dans le conflit en arriveront à une situation de compromis afin de sauvegarder l'équilibre atteint.

Le postulat d'un changement d'équilibre entre l'organisation et la société porterait à admettre que les conflits mettant en cause les objectifs et le pouvoir de direction de l'entreprise prendraient leur source dans la société. Pour cette raison, le conflit peut difficilement être réprimé à l'intérieur de l'organisation, car les valeurs prévalant à l'intérieur de l'organisation iraient à l'encontre du système de valeurs prévalant dans la société.

Le cas de l'élémentaire donne une illustration du premier postulat : un équilibre dans le rapport école-société. Parmi les enseignants de ce niveau d'enseignement, ce sont les Enseignants Pédagogues qui se montrent le plus insatisfaits de leur tâche et ce en raison sans doute de la conception qu'ils en ont. Ils n'en continuent pas moins de reconnaître la légitimité de l'autorité et ils cherchent avec elle des situations de compromis dans un cadre juridique socialement sanctionné.

Le cas du secondaire représenterait-il une tendance au déséquilibre entre l'organisation et la société tel que décrit par le second postulat ? Il

le semble bien. La réforme du système d'éducation représente un changement dans le système de valeurs traditionnel au Québec. L'instruction est devenue, en principe, accessible à tous, et depuis l'avènement de la réforme, une responsabilité d'État. Autrefois, l'instruction dépendait du statut social de la famille qui en assurait la charge. Le régime d'octrois discrétionnaires du gouvernement, sans plan collectif, allait en ce sens.

Actuellement, l'État, l'enseignant et les parents assument une responsabilité qui relevait beaucoup plus des parents autrefois. Il se peut alors que l'enseignant, insatisfait de la place qu'il occupe dans l'échelon administratif scolaire, soit porté à usurper des responsabilités incombant aux parents. C'est possible, d'autant plus que certains parents abdiquent leur responsabilité envers l'enfant, par ignorance, parvenant à suivre avec difficulté les changements apportés par les nouveaux programmes d'études, ou par indifférence, n'étant pas motivés à envoyer leurs enfants à l'école jusqu'à l'âge de seize ans, tel que le prévoit la nouvelle législation scolaire. Les enseignants préféreront alors ignorer les parents plutôt que d'essayer de dialoguer avec eux, cherchant ainsi à se gagner un peu de responsabilité dans l'exercice de leur tâche. C'est, à notre avis, ce qu'exprime la variation de la satisfaction des enseignants à l'égard de la tâche en fonction de la distance de leur lieu de résidence et l'école, et la différence qui existe encore une fois entre les attitudes des enseignants du secondaire et ceux de l'élémentaire à ce sujet.

L'uniformisation du système scolaire annulant les frontières locales a reconnu une nouvelle valeur sociale à l'enseignement et l'a en retour amené à s'identifier à son groupe occupationnel plutôt qu'à l'organisation. Ce changement d'équilibre évolue vers une situation de rupture entre l'école et la société car le statut professionnel auquel les enseignants aspirent dans l'école et le statut social qu'ils recherchent dans la société sont une source d'insatisfaction. Que l'action syndicale soit envisagée par les enseignants Pédagogues du secondaire, sous une forme sociale et politique radicale abonde en ce sens. Cependant, puisque un grand nombre d'enseignants éprouvent sérieusement le désir d'abandonner la carrière d'enseignement trahit un manque de fermeté de leurs aspirations et pour cela, le système scolaire évoluerait peut-être de l'intérieur vers un certain état d'équilibre.

Le malaise dans le secteur public de l'enseignement est une réalité. La professionnalisation de l'enseignement, l'éducation de masse ont entraîné des problèmes qui dégénèrent en conflits entre les enseignants et les autorités administratives de l'école. Ces conflits pourront-ils être réglés entre les deux parties concernées ou déborderont-ils du cadre de l'organi-

sation, entraînant ainsi une prise de conscience de toute la collectivité québécoise ? La question reste posée.

## **LABOUR RELATIONS IN THE QUEBEC PUBLIC SCHOOL SYSTEM**

This is a study of the relationship between the Quebec administrative school system at the elementary and secondary levels, and the teachers' union militancy in a Regional School in the Greater Montreal area.

The hypothesis utilized to analyze this relationship is that suggested by Frederick Herzberg and Chris Argyris. Both of them say in substance that if an administrative organization does not succeed in giving an individual his personal identity, and frustrates him, the union will do it. However, the alternative point of view that the members of a union might pursue objectives in conflict with those of the organization is not discussed in their theoretical framework. This theoretical omission falls in line with two more or less explicit assumptions of their administrative theories : not only is the organization reduced to an autonomous entity, but it is assumed to be in a state of equilibrium with the society. This latter assumption is reflected in the hypothesis concerning the relationship between organization and union.

The author submits that this theoretical limitation renders Herzberg's and Argyris' conceptual framework inadequate for the study of an administrative organization in a situation of social change.

As a matter of fact, the school system of the Province of Quebec represents such a situation. During the last decade, education was taken over as the responsibility of the State in order to provide equal access to quality education to all. In addition, the union itself has shifted its power locus from the local to the provincial level. This means that the decision-making power of the industrial relations system is no longer at the local level. Besides these shifts, a new group of teachers, better educated than the older ones, and sharing professional attitudes, has entered the educational system as agents of social change.

The specific hypothesis of our study is that the bureaucratization of the education system would be a cause of maladjustment for the teachers aspiring to professional status. This situation would be a source of tension or conflict between them and the administrators. If the school system remains in a state of equilibrium with the society, this should increase significantly the teachers' union militancy.

The teachers sharing strong professional attitudes confirm this hypothesis, but at the elementary level only. Those at the secondary one, where the school is more complex — more bureaucratized — than at the elementary level, the teachers who have stronger professional attitudes, tend to reject the whole system of industrial relations and use the union as an instrument to promote their political aspirations in the French-Canadian society.

In other words, if the union, at the elementary level, can still be used as a mechanism for institutionalizing tension or conflict between teachers and administrators, the system of authority of the school continues to be recognized as legitimate. Because of that, the school organization might be seen in a state of equilibrium with the society. This is not the situation at the secondary level. As a result, the militancy of the most « professional » teachers is oriented toward a political type of action in the society.

In each case, the teachers subscribe to specific goals for the union in line with their observed behavior: for instance, at the elementary level, they would be satisfied if the union could preserve the status quo between them and the administrators; on the other hand, at the secondary level, they want the union to control the administrative system of the school.

However, at the secondary level one significant sign tends to show that the school system is in search of a certain equilibrium with the society.

This kind of analysis underlines the theoretical need to take into account the relationship between organization and society and to measure the nature of this relationship in order to define in depth the way in which a group of individuals seek to adjust themselves to an organization not only in terms of social change but also in terms of social stability.

## POUVOIR ET « POUVOIRS » EN RELATIONS DU TRAVAIL

Introduction, GÉRARD DION – Pouvoir et « pouvoirs » dans les relations du travail, VINCENT LEMIEUX et GÉRARD DION – Pouvoir et « pouvoirs » dans l'entreprise privée, HUGUES LEYDET – Pouvoir et « pouvoirs » chez l'état-employeur, JEAN COURNOYER – Pouvoir et « pouvoirs » dans les syndicats, GÉRARD HÉBERT – Pouvoir et action syndicale, DANIEL VIDAL – Pouvoir syndical, BERNARD SOLASSE – Documents de travail.

*1 volume, 184 pages – Prix : \$5.50*

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Case Postale 2447

Québec 10

Téléphone : 656-2131